

# Die Kommunikation des Unternehmens: die Kommunikation im internen beruflichen Bereich

---

Šaša, Vanesa

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:186:297699>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-10**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences - FHSSRI Repository](#)



UNIVERSITÄT RIJEKA  
PHILOSOPHISCHE FAKULTÄT  
ABTEILUNG FÜR GERMANISTIK

**Die Kommunikation des Unternehmens: Die Kommunikation  
im internen beruflichen Bereich.**

Bachelor-Arbeit

Verfasst von:

Vanesa Šaša

Betreut von:

Dr.sc. Suzana Jurin

Rijeka, Juli 2020

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die am heutigen Tag abgegebene Bachelor-/Master-Arbeit selbständig verfasst und ausschließlich die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Rijeka, den \_\_\_\_\_ Unterschrift \_\_\_\_\_

## **Inhaltsverzeichnis**

1 Einleitung.....	4
2 Allgemein über die Kommunikation.....	5
2.1 Was ist interne Kommunikation im beruflichen Bereich?.....	6
2.2 Eindruck von den Personen im Unternehmen.....	7
3 Der Prozess der sprachlichen Kommunikation.....	8
3.1 Der Sender und die Auswahl der Mittel.....	8
3.2 Codierung und die Übertragung der Information.....	8-9
3.3 Der Empfänger und die Rückkoppelung.....	9
4 Kommunikation nach Watzlawick .....	10-12
5 Situationen in der Kommunikation im Unternehmen.....	13
5.1 Wichtige Ansätze im Unternehmen.....	13
5.2 Kommunikation und Rollenkampf.....	13-14
5.3 Die Rolle eines Gruppenleiters und wichtige Punkte als Voraussetzung für eine Leitposition.....	14
5.4 Missverständnisse in der Kommunikation.....	15-16
6 Probleme in der Kommunikation.....	17
6.1 Probleme in der Kommunikation durch einen neuen Mitarbeiter.....	17
6.2 Eine schlechte Kommunikation nach Watzlawick.....	17-19
7 Verbesserung der Kommunikation Im Unternehmen.....	20
7.1 Verbesserung der Kommunikation unter Mitarbeitern.....	20
7.2 Wichtige Punkte um die Gruppe zu Fördern.....	20
7.3 Die Einstellung von Paul Watzlawick.....	20
7.4 Wie verbessert man das Zuhören.....	21
8 Motivation im Unternehmen durch Kommunikation.....	22
8.1 Motivation der Mitarbeiter in der Krise.....	23
9 Zusammenfassung.....	24
10 Quellenverzeichniss.....	25-26

## **1 Einleitung**

In dieser Bachelorarbeit wird das Thema die Kommunikation des Unternehmens: Die Kommunikation im internen beruflichen Bereich sein.

Es gibt mehrere Kommunikationsmodalitäten im Unternehmen, wie zum Beispiel interne, intra und externe Kommunikation. In dieser Bachelorarbeit wird der Fokus auf der internen Kommunikation im Unternehmen sein, da es auch die externe und intra Kommunikation gibt. Es wird vor allem eine kurze Einführung gegeben, was die Kommunikation und die interne Kommunikation ist und was für Ziele sie hat. Danach wird der Prozess der sprachlichen Kommunikation erklärt, genauer wie die Informationen übermittelt werden. Es werden die Axiome von Paul Watzlawick beschrieben und in Bezug zu meinem Thema dargestellt. Ebenfalls werden die Situationen in der internen Kommunikation erwähnt, sowie auch die Probleme in der internen Kommunikation und mit Watzlawick verbunden. Dazu gibt es auch die Beschreibung, wie man die Kommunikation im Unternehmen verbessern kann und die Mitarbeiter motivieren kann, was ganz wichtig für ein Unternehmen ist.

In dieser Arbeit wird der Fokus auf der verbalen Kommunikation sein, da es auch die non verbale Kommunikation gibt. Es wird auch der Fokus auf den Autoren wie Bormann und Watzlawick sein und wegen dieser besonderen globalen Situation mit der Recherche im Internet ergänzt. Ebenfalls ist diese Arbeit nur ein theoretischer Überblick und befasst sich nicht mit empirischer Forschung.

Das Erkenntnisinteresse liegt in der Darstellung, wie man im Unternehmen besser kommunizieren kann und damit das Unternehmen fördern kann. Natürlich kann man damit das Unternehmen besser führen.

Ziel dieser Bachelorarbeit ist eine Darstellung allgemein über die Kommunikation im Unternehmen zu geben, und auch die Methoden, wie man die Kommunikation verbessern kann und besonders die Mitarbeiter motivieren kann.

## **2 Allgemein über die Kommunikation**

Zuerst ist es wichtig zu erklären, was Kommunikation überhaupt bedeutet und auf welche Art kommuniziert werden kann. Die Sprache und Kommunikation sind ein wichtiger Aspekt in unserem Alltag, in unserem Leben. Wichtig für die Kommunikation ist es, zu sagen, dass sie immer notwendige Elemente besitzt, wie Sender, Empfänger und die Nachricht, die übermittelt wird. (vgl. Pelz 1999: 50).

Die Kommunikation dient dazu, um Informationen zu vermitteln, vom Sender zum Empfänger. (vgl. Fischer: 10.02.2020).

Es ist unmöglich, ohne Kommunikation zu leben. Wir kommunizieren in unterschiedlichen Bereichen in unserem Leben, wie zum Beispiel im Familienleben, im Unternehmen usw. (vgl. Geipel: 05.07.2020).

„Kommunikation ist das wohl wichtigste Bindemittel zwischen uns Menschen. Wir tauschen Informationen aus, fordern andere auf, etwas Bestimmtes zu tun, oder sprechen über unsere Gefühle. Natürlich erwarten wir auch eine Reaktion darauf. Kommunikation ist also auf Wechselseitigkeit angelegt.“ (Geipel: 05.07.2020).

Eines der Kommunikationsmodalitäten ist die interne und externe Kommunikation. Die interne Kommunikation ist im Bereich der Mitarbeiter und der Leitperson tätig. Die externe Kommunikation konzentriert sich auf Kommunikation vom Unternehmen nach außen, zum Beispiel durch Medien und Ähnliches. (vgl. Puttenat 2007: 112).

## 2.1 Was ist interne Kommunikation im beruflichen Bereich?

Interne Kommunikation im beruflichen Bereich ist die Art Kommunikation, die im eigenen Unternehmen vorhanden ist. Um eine gute und erfolgreiche interne Kommunikation zu haben, muss man verschiedene Bereiche abdecken, dies bedeutet, dass man eine gute Strategie haben sollte und den Mitarbeiter dies klar zeigt. Ebenfalls sollten Ziele des Unternehmens gut dargestellt sein. Zweitens geht es um die Art, wie man mit den Mitarbeitern kommunizieren möchte. (vgl. Patzkowsky: 29.05.2020).

Die interne Kommunikation bezieht sich auf die interne Individualkommunikation, die sich auf die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern bezieht oder auch zwischen der Leitperson und den Mitarbeitern. Dies entwickelt sich durch das Personalgespräch. (vgl. Noll 1996: 34-35).

Mit der internen Kommunikation kommt es zur Organisation und ein Unternehmen funktioniert. Diese Kommunikation fördert das Unternehmen. (vgl. Buchholz, Knorre 2019: 7)

Demnach kommt es bei der internen Kommunikation zur Erweiterung. Bei der internen Kommunikation in einem Unternehmen haben der Sender und der Empfänger fast immer das gleiche Ziel. Sie haben das gleiche Interesse an einer Zusammenarbeit. Ziel ist es, dabei zu gemeinsamen Lösungen von Problemen zu kommen, einig zu werden und die Zusammenarbeit zu fördern. Es geht um Fortschritte, die man mit der Kommunikation im Unternehmen erreichen möchte. Wenn es in der Kommunikation Probleme gibt, muss das Ziel sein, die Probleme zu lösen. Meistens muss man achten, wie und welche Information man überbringen möchte. Wichtig bei der Kommunikation im Unternehmen ist es, sich gegenseitig zuzuhören. Somit kann es zur erfolgreichen Zusammenarbeit kommen. (vgl. Bormann et al. 1971: 40).

In einem Unternehmen muss die Übermittlung von Informationen gut sein, wie von der Leitperson zu den Mitarbeitern, so auch umgekehrt. (vgl. Schaab: 29.06.2020).

Gute Übermittlung von Informationen bedeutet, dass die Leitperson in einem Unternehmen deutlich die Informationen zum Beispiel den Mitarbeitern überbringt. Andererseits sollte auch der Mitarbeiter im Interesse des Unternehmens handeln. (vgl. Schaab: 05.07.2020).

## 2.2 Eindruck von den Personen im Unternehmen

Wenn wir in einem Unternehmen in einer geschäftlichen Beziehung stehen, machen wir uns einen Eindruck von den Mitarbeitern, sowie auch von den Leitpersonen. Dieses Bild ist meist subjektiv, was heißt, wir machen uns ein Bild von den Personen im Unternehmen. (vgl. Herbst 2008: 149)

„Menschen im Arbeitsleben sind als Vorstellungsbild in unserem Kopf repräsentiert. Dieses Vorstellungsbild, das wir von ihnen haben, ist das Ergebnis aus allem, was wir von der Person wissen, was wir meinen und über sie fühlen. Wir wollen und müssen uns ein Vorstellungsbild von einer anderen Person machen, damit wir entscheiden können, wie wir uns dieser Person gegenüber verhalten und auch, ob dieser andere Mensch für das Erreichen unserer Ziele wichtig ist. Diese Vorstellungsbilder sind kein originalgetreues Abbild der Menschen, denen wir auf der Arbeit begegnen, sondern dieses Bild ist höchst subjektiv und sehr stark durch unsere Erfahrungen und Erwartungen beeinflusst.“ (Herbst 2008: 149).

Wenn wir uns einen Eindruck gemacht haben, dann fragen wir uns, was uns das bringt? Abhängig davon, wie der Eindruck von den einzelnen Personen im Unternehmen ist, kommt es zu Stellungnahmen. (vgl. Herbst 2008: 150).



### **3 Der Prozess der sprachlichen Kommunikation**

Der Prozess der sprachlichen Kommunikation mit einem Gesprächspartner sieht unkompliziert aus, was aber nicht der Fall ist. Der Prozess der sprachlichen Kommunikation besteht aus drei Komponenten. Die drei Komponenten sind: der Sender, der Kanal und der Empfänger (vgl. Bormann et al. 1971: 21).

#### **3.1 Der Sender und die Auswahl der Mittel**

Der Sender fängt mit der Kommunikation an. Von ihm werden die Informationen gegeben. Der Sender gibt eine Information mit einem Ziel. Ziel ist es, die Information so zu überbringen, dass die Person die, die Information bekommt, sie verstehen kann. Mit anderen Worten, diese Ziele müssen für den Empfänger verständlich sein. (vgl. Bormann et al. 1971: 21).

Nachdem das Ziel festgestellt ist, kommt es zur Auswahl der Mittel. Dies erfolgt durch verschiedene Mittel. Es können zum Beispiel Lichtsignale oder Töne sein. Man kann zwischen zwei verschiedenen Mitteln die Information übertragen. Zuerst, interpersonell womit der Sender sich für eine Art Kommunikation durch die Medien entscheiden kann, wie zum Beispiel ein Telefongespräch oder auch durch eine Fernsehansprache. Andererseits, das Intrapersonelle beschäftigt sich mit der Reaktion, die eine Information bewirken soll. (vgl. Bormann et al. 1971: 21-23).

#### **3.2 Codierung und die Übertragung der Information**

Nachdem das Ziel und die Wahl der Mittel der Übertragung der Information festgestellt sind, kommt es zur Codierung der Information. Dabei geht es um die Fähigkeit des Senders zu wissen, ob der Empfänger ihn versteht. (vgl. Bormann et al. 1971: 23).

Bei der Codierung geht es darum, dass der Sender die Nachricht so übermittelt, dass der Empfänger sie auch verstehen kann. Der Sender und Empfänger sollte auf dasselbe referieren. Der Sender muss sich im Klaren sein, wie man die Nachricht so übermittelt, dass der Empfänger sie auffassen kann. (vgl. Bormann et al. 1971: 23).

Bei der Übertragung der Information ist es wichtig, auf einige Probleme zu achten, wie zum Beispiel der Lärm. Der Lärm kann eine große Störung sein. Der Fokus sollte nur beim Sender sein, der die Information überbringen möchte und nicht bei der Lärmstörung. (vgl. Bormann et al. 1971: 23-24).

### 3.3 Der Empfänger und die Rückkoppelung

Bei der Aufnahme von Informationen sind wichtig die klar ausgedrückte Übertragung und die Aufmerksamkeit des Empfängers. Es kann zu zwei verschiedenen Reaktionen kommen. Einerseits, ein positives Feedback oder andererseits, der Empfänger akzeptiert die Information nicht. Ziel ist es natürlich, dass der Empfänger die Information aufnimmt. (vgl. Bormann et al. 1971: 24).

Bei der Rückkoppelung geht es um die gegenseitigen Reaktionen des Senders und des Empfängers. Wichtig ist es, dass der Sender sieht, ob der Empfänger seine Information angenommen hat oder auch wenn nicht. Wenn es nicht der Fall ist, ist es wichtig, dass der Sender seine Information so formuliert, dass es dem Empfänger klar wird. Natürlich ist es einfacher, wenn der Sender und der Empfänger Mitglieder eines gleichen Unternehmens sind oder wenn sie das gleiche Fachwissen haben. (vgl. Bormann et al. 1971: 25-26).

Rückkoppelung wird auch Feedback genannt. Die Rückkoppelung kann gut oder schlecht sein. Wir nehmen an, dass zum Beispiel eine Situation A die Situation B bewirkt. Demnach bewirkt die Situation B die Situation C. Mit diesem entstehen Rückkoppelungen, also die gegenseitigen Antworten. (vgl. Watzlawick et al. 2011: 36-37).

## 4 Kommunikation nach Watzlawick

„Man kann nicht nicht kommunizieren, sagte einst der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick.“ (Tripolt: 29.05.2020).

Die Regeln der menschlichen Kommunikation sind von Paul Watzlawick auf fünf Axiome gegliedert. Dies ist eines seiner Axiome. Watzlawick findet, dass es unmöglich ist, nicht zu kommunizieren. Wir kommunizieren sogar, auch wenn wir nicht verbal kommunizieren. Wir kommunizieren mit unserer Haltung, unseren Emotionen, wie auch durch das Schweigen. (vgl. Watzlawick et al. 2011: 60).

Das Axiom, das Paul Watzlawick zuerst erwähnt, dass es unmöglich ist, nicht zu kommunizieren, kann man mit der Kommunikation im Unternehmen verbinden. Nehmen wir an, dass im Unternehmen fast alle Wände aus Glas sind und der Mitarbeiter genau gegenüber seiner Leitperson sitzt. Der Mitarbeiter kann an den Reaktionen, wie zum Beispiel gähnen bemerken, dass seine Leitperson sehr müde ist. Andererseits, kann es auch sein, dass die Leitperson einen ärgerlichen Gesichtsausdruck hat und somit seine Wut auf die Arbeit vermittelt. (vgl. Watzlawick et al. 2011: 60).

Ein weiteres Axiom von Paul Watzlawick ist, dass jede Kommunikation einen Inhalts und einen Beziehungsaspekt hat. Der Inhaltsaspekt ist mit der Information verbunden. Bei der Information ist es unwichtig, ob sie falsch oder richtig ist. Der Beziehungsaspekt bezieht sich auf die Beziehung zwischen dem Sender und Empfänger. Es geht darum, wie der Empfänger die Nachricht empfängt. Hierbei geht es um die Beziehung zwischen dem Sender und dem Empfänger. (vgl. Watzlawick et al. 2011: 61).

Diesbezüglich zum Thema in dieser Bachelorarbeit kann man dieses Axiom damit verbinden, dass wenn in einem Unternehmen die Leitperson zum Mitarbeiter sagt: "Diese Aufgabe haben sie gut gemacht!", kann der Mitarbeiter es als Empfänger der Information auf verschiedene Weise auffassen, indem er durch die Haltung oder auch durch die Mimik sehen kann, ob er wirklich die Aufgabe gut gemacht hat oder auch, ob er es nur gesagt hat, weil eine Leitperson seine Mitarbeiter motivieren sollte. Der Empfänger formuliert die Information, abhängig von der Beziehung zwischen ihnen. (vgl. Watzlawick et al. 2011: 61).

Das dritte Axiom von Paul Watzlawick sagt aus, dass Kommunikation immer Ursache und Wirkung ist. Der Austausch von Informationen zwischen dem Sender und Empfänger ist immer mit Ursache und Wirkung verbunden. (vgl. Watzlawick et al. 2011: 65-69).

Mit anderen Worten kann man sagen: „...*Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.*“ (Watzlawick et al. 2011: 69-70).

Wenn es in einem Unternehmen zum Informationsaustausch kommt, gibt es in der Kommunikation immer Ursache und Wirkung. Nehmen wir an, dass die Leitperson immer nur den Mitarbeiter kritisiert, somit kommt es dazu, dass der Mitarbeiter nach einem Zeitraum sein Selbstvertrauen verliert. (vgl. Watzlawick et al. 2011: 65-70).

Ein weiteres Axiom von Paul Watzlawick ist, dass sich die menschliche Kommunikation mit analogen und digitalen Modalitäten bedient. Die analoge Kommunikation bezieht sich auf non verbale Kommunikation und die digitale Kommunikation bezieht sich auf die verbale Kommunikation. (vgl. Watzlawick et al. 2011: 70-78).

In Bezug auf diese Arbeit kann man das vierte Axiom von Paul Watzlawick mit folgendem verbinden. Wenn wir eine analoge Kommunikation im Unternehmen haben, kann es zum Beispiel ein Lächeln von der Leitperson zum Mitarbeiter sein. Wir kommunizieren im Unternehmen nicht nur durch Worte, also digital. Andererseits kommunizieren wir im Unternehmen um die Mitarbeiter zu motivieren oder auch die Probleme zu lösen. Meistens folgt es auf digitale Weise, also bezogen auf die verbale Sprache. Ein weiteres Beispiel in Verbindung mit dem vierten Axiom von Paul Watzlawick und meiner Arbeit, kann auch sein, dass der Mitarbeiter analog, also non verbal seine Unzufriedenheit zeigt, indem er deutlich mit seinem Gesichtsausdruck zeigt, er ist nicht mit der Situation im Unternehmen zufrieden, weil zum Beispiel ein neuer Mitarbeiter im Unternehmen ist und es kommt zum Konkurrenzkampf. (vgl. Watzlawick et al. 2011: 70-78).

Das letzte Axiom von Paul Watzlawick sagt aus, dass Kommunikation symmetrisch oder komplementär ist. Dabei geht es darum, ob die Beziehungen gleich oder unterschiedlich sind. Die symmetrische Kommunikation bezieht sich darauf, dass der Sender und der Empfänger gleich stark oder schwach in der Kommunikation sind. Der Sender und der Empfänger sind sozusagen auf einer Ebene. Andererseits, die komplementäre Kommunikation bezieht sich zum Beispiel auf unterschiedliche gesellschaftliche oder auch kulturelle Ebenen. (vgl. Watzlawick et al. 2011: 78-81).

Wenn wir das letzte Axiom von Paul Watzlawick mit dieser Arbeit verbinden möchten, sieht man genau, um was es dabei geht. Die symmetrische Kommunikation kann zwischen zwei oder mehreren Leitpersonen stattfinden, das heißt, sie sind auf einer Ebenen. Bei einer komplementären Kommunikation sieht es anders aus. Wenn eine Leitperson mit seinem Mitarbeiter spricht, ist es in diesem Fall eine andere kommunikationsweise, weil der Mitarbeiter natürlich bei der Leitperson aufpasst, was er sagt, wie er es sagt und auch Respekt zeigen möchte. Wie wir schon in der Arbeit erwähnt haben, hat die Leitperson die Macht Mitarbeiter zu motivieren, sie in der Arbeit zu unterstützen und vieles mehr. Man kann schon sagen, dass jeder weiß, in welcher Beziehung er zum anderen steht und somit entstehen auch die symmetrische und komplementäre Kommunikation. (vgl. Watzlawick et al. 2011: 78-81).

## **5 Situationen in der internen Unternehmenskommunikation**

In einem Unternehmen kann es zu verschiedenen Situationen in der Kommunikation kommen. Es kann eine Besprechung zwischen zwei Mitgliedern oder eine Konferenz sein und vieles mehr. Auch kann es zwischen dem Vorgesetzten und Mitarbeiter sein. (vgl. Bormann et al. 1971: 39).

### **5.1 Wichtige Ansätze im Unternehmen**

Ein Unternehmen besteht aus Leitpersonen und Mitarbeitern. Jede Person in einem Unternehmen hat seine eigene Aufgabe, die er erfüllen muss. In jedem Unternehmen gibt es eine Führungsposition. Bei der Führungsposition muss man besonders auf die Art der Kommunikation achten. Die Führungsposition zieht verschiedene und schwierige Aufgaben mit sich. Die Leitperson muss wissen, wie man ein Unternehmen führt und es auch organisiert. Wichtig ist auch, dass die Leitperson ein Organisationstalent ist, das heißt, dass die Leitperson hervorragende Pläne zusammenstellen kann. Natürlich ist es auch wichtig, dass die Leitperson klare Erklärungen zur Arbeit geben kann. Es muss deutlich gezeigt werden, was von den Mitarbeitern erwartet wird. Als Leiter eines Unternehmens muss man bei der Kommunikation mit den Mitarbeitern genau und präzise sein. In solch einer Führungsposition sollte man Ziele setzen, sodass man sie erreichen kann. Man darf nie die Kontrolle darüber verlieren, wie die Aufgaben liegen. Was auch wichtig ist und nicht in allen Unternehmen sichtbar ist, ist die Motivation, die man mit der Kommunikation erreichen kann. Die Mitarbeiter zu fördern ist ein wichtiger Punkt, um zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit zu kommen. Dies wird in dieser Arbeit später noch detaillierter dargestellt. (vgl. Bormann et al. 1971: 44-45).

### **5.2 Kommunikation und Rollenkampf**

Im Unternehmen kann es zu Kommunikationsproblemen und Rollenkampf kommen. Jeder Einzelne kämpft für seine eigene Position, damit kommt es auch zum Problem des Zuhörens, was der andere sagt und was die andere Person uns vermitteln möchte. Das Zuhören ist ganz wichtig in der Kommunikation. Bei einem Rollenkampf kann es dazu kommen, dass man den anderen nicht mehr zuhört, sondern man möchte nur seine eigenen Vorteile zeigen. Bei solch einem Rollenkampf kommt es nur zu Missverständnissen. (vgl. Bormann et al. 1971: 54-55).

Wenn man also ein Unternehmen führt, sollte man die Rollen gut aufteilen können und sie sollten deutlich und ganz klar für jeden sein. Mit einer festen Rollenverteilung funktioniert die Organisation eines Unternehmens besser. Die Mitarbeiter fühlen sich damit nicht gefährdet. Wenn sich der Mitarbeiter sicher in seiner Position fühlt, kann er seinen Ideen freien Lauf lassen, ohne Angst um seine Arbeit oder Position zu haben. (vgl. Bormann et al. 1971: 54-55).

### 5.3 Die Rolle eines Gruppenleiters und wichtige Punkte als Voraussetzung für eine Leitposition

Die Rolle eines Gruppenleiters ist wichtig, weil man eine Leitperson ist. Der Gruppenleiter gibt den Mitarbeitern Richtlinien und muss wichtige Entscheidungen treffen. Wenn man den Gruppenleiter aussuchen möchte, muss man verschiedene Aspekte betrachten. (vgl. Bormann et al. 1971: 56).

Wie schon eben erwähnt, muss eine Leitperson verschiedene Eigenschaften haben. Man darf nie mit den Menschen manipulieren wollen. Bei einer Leitperson ist es wichtig, dass sie ihre Interessen hinten an stellen. Im Fokus darf nur das Interesse des Unternehmens sein. Wenn man Leiter eines Unternehmens sein möchten, muss man auch in der Möglichkeit sein, verschiedene Forderungen erfüllen zu können. Es ist wichtig, dass sich der Leiter einer Gruppe für die einzelnen Mitglieder der Gruppe engagieren kann, besonders in deren Interesse, egal welche Art Situation es ist. Jeder Leiter einer Gruppe muss tatkräftig vorgehen, das heißt, er muss Interesse an der Kommunikation zeigen. Bei der Kommunikation muss die Leitperson sein Wissen zeigen können, wie auch über das Unternehmen, als auch über die Mitarbeiter. Ebenfalls muss die Leitperson Ideen und Visionen haben und diese dann auch durchsetzen können. Die Leitperson sollte der Gruppe Richtlinien zeigen können. Motivation und Loben stehen ganz groß bei einer Führungsposition. Erfolg sollte man immer durch das Kommunikative herausbringen. Man muss den Mitarbeitern das Gefühl geben können, dass ihre Position und Arbeit auch geschätzt wird. (vgl. Bormann et al. 1971: 62-64).

## 5.4 Missverständnisse in der internen Kommunikation im Unternehmen

„Bei Mißverständnissen auf der intersubjektiven Ebene steht die Frage im Vordergrund, warum zwei Kommunikationspartner, die derselben sprachlichen Gemeinschaft angehören, den pragmatischen Verwendungssinn einer sprachlichen Aussage unterschiedlich interpretieren. Um diese Frage zu beantworten, müssen jene Faktoren analysiert werden, die die Bedeutung einer sprachlichen Handlung bestimmen.“(Eckardt 2000: 14).

In Bezug auf die Missverständnisse in der Kommunikation, sollte man sie nie isoliert betrachten, sondern in Bezug auf das Umfeld beziehungsweise abhängig vom Kontext. (vgl. Eckardt 2000: 14).

Demnach: „Nach Burkart besitzt dieser Kontext sowohl eine individuelle als auch eine gesellschaftliche Perspektive. Beide Gesichtspunkte stehen in engem Zusammenhang und folglich müssen auch beide betrachtet werden.“ (Eckardt 2000: 14).

Zu dem oben erwähnten entspricht das Modell von Schulz von Thun, wobei es um die Beziehungen und die Selbstoffenbarungsebene geht. Wenn wir uns in einer Situation der Kommunikation befinden, kommt es immer zu einer Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern. (vgl. Eckardt 2000:14).

Nach Friedemann Schulz von Thun hat jede Nachricht vier Seiten. Bei der Kommunikation kann es zu Missverständnissen kommen. Nach Schulz von Thun haben wir den Sachinhalt, das Appell, den Beziehungsaspekt und die Selbstoffenbarung. (vgl. Schulz von Thun 1981: 13-14).



Beim Sachinhalt fragen wir uns, wie wir die Nachricht so überbringen können, dass es zu keinen Missverständnissen kommt. Bei dem Beziehungsaspekt geht es um die Beziehung zwischen dem Sender und dem Empfänger. Der Empfänger kann zum Beispiel durch die Mimik sehen, was der Sender übermitteln möchte. Dabei ist es wichtig, wie wir unseren Gesprächspartner ansprechen, somit kann man Missverständnisse vermeiden. (vgl. Schulz von Thun 1981: 13).

„Je nachdem, wie ich ihn anspreche, bringe ich zum Ausdruck, was ich von ihm halte; entsprechend fühlt sich der andere entweder akzeptiert und vollwertig behandelt oder aber herabgesetzt, bevormundet, nicht ernst genommen.“ (Schulz von Thun 1981:13).

Der Selbstoffenbarungsaspekt bezieht sich darauf, dass wenn wir eine Nachricht vermitteln, geben wir sozusagen von uns etwas Preis. (vgl. Schulz von Thun 1981: 14).

Bei der Selbstoffenbarung können wir von uns viel darlegen. Wenn wir zum Beispiel eine Präsentation halten, dann möchten wir einen guten Eindruck hinterlassen. (vgl. Schulz von Thun 1981: 27).

Zuletzt, der Appel Aspekt indem wir mit der Nachricht etwas erreichen möchten.(vgl. Schulz von Thun 1981: 14).

## **6 Probleme in der internen Unternehmenskommunikation**

In einem Unternehmen kann es zu Missverständnissen in der Kommunikation kommen, deswegen ist es wichtig, diese Probleme zu erwähnen, weil Probleme in einer Kommunikation im Unternehmen die Arbeit verschlechtern. Es gibt Probleme in der Kommunikation, wenn Menschen beziehungsweise Mitarbeiter nicht den anderen zuhören. Es gibt auch Probleme in der Kommunikation, wenn in einem Unternehmen der Mitarbeiter eine höhere Autorität besitzt als die Leitperson des Unternehmens. Dies kann dazu führen, dass die Aufgaben die gegeben werden, dann nicht erfüllt werden. Andererseits kann eine Leitperson eine zu große Macht haben und dies dann auch ausnutzt. Es kommt dabei zur einen unschönen Arbeitsatmosphäre und zur problematischen Kommunikation. Das wirkt sich alles auf die Arbeit aus. (vgl. Bormann et al. 1971: 73).

### **6.1 Probleme in der Kommunikation durch einen neuen Mitarbeiter**

Bei diesem Problem muss man sehr darauf achten, dass die Rollen im Unternehmen nicht brüchig werden. Wenn man die Probleme solcher Art verhindern möchte, gibt es verschiedene Möglichkeiten. Ein neuer Mitarbeiter muss ganz unten anfangen und sich langsam nach oben arbeiten. So fühlen sich die langjährigen Mitarbeiter sicherer. Einem neuen Mitarbeiter kann man aber auch nur unwichtige Aufgaben am Anfang geben. Man muss sich im Klaren sein, dass bei jeder Mitarbeiterwechslung Probleme in der Kommunikation auftreten können. Es ist wichtig, zu wissen, wie man sie verhindern oder wenigstens mildern kann. Man setzt einen neuen Mitarbeiter auf Arbeit auf Probe. In diesem Zeitraum kann der neue Mitarbeiter zeigen, welche Rolle er einnehmen könnte. (vgl. Bormann et al. 1971: 74).

### **6.2 Eine schlechte Kommunikation nach Watzlawick**

In Bezug auf die Probleme in der Kommunikation können wir uns auch auf die Fünf Axiome von Paul Watzlawick berufen. Zuerst können wir sagen, dass es unmöglich ist, nicht zu kommunizieren. (vgl. Watzlawick et al. 2011: 83-84).

Wenn es in einem Unternehmen zu Problemen in der Kommunikation kommt und der Mitarbeiter nicht verbal kommuniziert, kommuniziert er doch auf eine Art und Weise und zeigt zum Beispiel mit seiner Haltung, wie er zum Problem steht. Andererseits, wenn der Mitarbeiter bei einem Problem kein Interesse zum Kommunizieren hat und schweigt, kommuniziert er auf diese Weise heraus, dass es nicht diskutieren möchte, obwohl das Problem da liegt. (vgl. Watzlawick et al. 2011: 83-84).

Es kann auch zu Problemen in der Kommunikation auf dem Gebiet der Inhalts und Beziehungsaspekt kommen, indem der Sender und der Empfänger in einer Beziehung stehen und daraus kann es auch zu Missverständnissen oder auch Meinungsverschiedenheiten kommen. (vgl. Watzlawick et al. 2011: 92-95).

Im Unternehmen kann es zu Missverständnissen zwischen Mitarbeitern kommen, indem sie als Sender und Empfänger eine Information anders verstehen, das heißt, zum Beispiel, dass ein Mitarbeiter eine Aussage vom anderen Mitarbeiter falsch wahrnimmt. (vgl. Watzlawick et al. 2011: 92-95).

Wenn die Kommunikation immer Ursache und Wirkung ist, geht es dabei um Probleme die sich auf die Interpunktionskonflikte beziehen. Sie sind in verschiedenen Situationen da. Egal wie wir uns benehmen oder auch verhalten, jedes ist Ursache und Wirkung. Hierbei ist es gut zu erwähnen, den Begriff selbsterfüllende Prophezeiung, wobei eine Person ein bestimmtes Verhalten von der anderen Person erwartet. (vgl. Watzlawick et al. 2011: 107-112).

Wenn wir dies mit dem Thema dieser Arbeit in Verbindung setzen, ist es sehr oft so, dass die Leitperson ein bestimmtes Verhalten vom Mitarbeiter erwartet. Bezüglich zum dritten Axiom kann zum Beispiel eine Leitperson zum Mitarbeiter mit einem scharfen Ton etwas sagen und es kommt auf die Beziehung zwischen dem Sender, also der Leitperson und dem Empfänger, also dem Mitarbeiter an, wie sie die Information aufnehmen. Wenn wir nicht sagen, was erwartet wird, kommt es leider zu Problemen in der Kommunikation. (vgl. Watzlawick et al. 2011: 107-112).

Die analoge und digitale Kommunikation nach Paul Watzlawick kann man auch falsch interpretieren. Es wird ein Beispiel genannt, indem man ein Geschenk jemandem kauft. Dies kann man auf verschiedene Weise interpretieren, wie zum Beispiel als eine Wiedergutmachung oder auch eine Entschuldigung. (vgl. Watzlawick et al. 2011: 113-114).

Dieses oben erwähnte Beispiel kann man in Verbindung bringen, indem ein Mitarbeiter dem anderen ein Geschenk gibt. Hiermit, wenn wir das Geschenk übergeben, kommunizieren wir non verbal, also analog, dies kann wie schon eben erwähnt auf verschiedene Weise erfasst werden und zu Problemen führen. (vgl. Watzlawick et al. 2011: 113-114).

Letzendes kann es auch zu den symmetrischen oder auch komplementären Problemen in der Kommunikation kommen. Symmetrisch bedeutet, dass es um die Gleichheit geht. (vgl. Watzlawick et al. 2011: 121-122).

Symmetrisch kann es zum Beispiel zwischen den Leitpersonen kommen, wenn sie sich in einigen Gebieten der Arbeit im Unternehmen nicht verstehen. Andererseits kann es auch zu Problemen in der Kommunikation zwischen der Leitperson und dem Mitarbeiter kommen und dies ist das Komplementäre. (vgl. Watzlawick et al. 2011: 121-122).

## **7 Verbesserung der internen Unternehmenskommunikation**

In einem Unternehmen ist eine gute Kommunikation ganz wichtig, man muss also immer nach besserer Kommunikation streben. Die gute Kommunikation und der Zusammenhalt in einem Unternehmen bringen Gewinn. (vgl. Bormann et al. 1971: 79).

### **7.1 Verbesserung der Kommunikation unter Mitarbeitern**

Wenn man die Kommunikation unter den Mitarbeitern verbessern möchte, um die Bindung zwischen den Mitarbeitern zu schaffen, gibt es Elemente, mit denen man es meistern kann. Es können wirtschaftliche Gründe sein. Natürlich spielt Geld eine große Rolle und wenn ein anderes Unternehmen mehr Geld für die gleiche Arbeit bietet, ist es ein Anhaltspunkt um nachzudenken. Sicherheitspunkte spielen auch eine Rolle. Wenn in einem Unternehmen die Kommunikation stimmt, die Arbeit gut aufgeteilt ist und klar dargestellt ist, gibt sie dem Mitarbeiter das Gefühl der Sicherheit. Dieses nennt man den Sicherheitsfaktor. Dies bietet dem Mitarbeiter das Gefühl des Dazugehörens. Wenn man das Gefühl des Dazugehörens hat, verbindet man dies auch mit der Wertschätzung der eigenen Arbeit. (vgl. Bormann et al. 1971: 80-81).

### **7.2 Wichtige Punkte um die Gruppe zu Fördern**

Wenn man mit einer Gruppe kommunizieren möchte und dabei erfolgreich sein möchte, muss man die Gruppe als Team ansprechen. Die Leitperson sollte die Kommunikation unter den Mitarbeitern fördern und sie sollte die Mitarbeiter in der Arbeit unterstützen. Wünschenswert sind Redewendungen, wie zum Beispiel: wir, unsere Gruppe usw. Man sollte immer der Gruppe die Team-Arbeit ausdrücklich zur Kenntnis geben. Um die Gruppe in guter Kommunikation zu halten, sollte man gemeinsame Ereignisse organisieren. Bei der Förderung ist ganz wichtig die Menschen in der Gruppe zu belohnen und sie auch gut zu behandeln. (vgl. Bormann et al. 1971: 83-86).

### **7.3 Die Einstellung von Paul Watzlawick**

Paul Watzlawick findet, dass die Beziehung zwischen Menschen besser sein kann, wenn man einen offenen und gesunden Eindruck hinterlässt. (vgl. Watzlawick et al. 2011: 63).

#### 7.4 Wie verbessert man das Zuhören

Wenn wir uns diese Frage stellen, scheint sie sehr einfach zu sein, was aber nicht der Fall ist. Viele Menschen wissen überhaupt nicht, wie man dem anderen gut zuhört. Wenn wir uns aber erweitern möchten, müssen wir lernen, anderen zuzuhören. (vgl. Hornig: 29.06.2020).

Mit der Erweiterung der Technik kommt es auch zu weiteren Problemen:

„Bei einem Meeting sind wir mehr damit beschäftigt, uns während des Zuhörens schon eine entsprechende Antwort zurechtzulegen, um mit einem möglichst schnellen Konter Stärke zu demonstrieren, anstatt zunächst das Gesagte einmal sacken zu lassen und reflektiert zu antworten. Darauf basiert eine weitere weitverbreitete garstige Gewohnheit, nämlich den anderen im Talkshow-Stil ins Wort zu fallen und zu unterbrechen. Fakt ist: In unserer Gesellschaft sind gute Zuhörer zu einer seltenen Spezies verkommen.“  
(Hornig: 29.06.2020).

Wenn der Gesprächspartner das Gefühl hat, dass ihm zugehört wird, wird die Kommunikation besser. Wir zeigen es durch unsere Haltung. Ebenfalls spart uns das Zuhören unsere Zeit. Der Gesprächspartner kann frei Reden, ohne dass er sich Gedanken machen muss, über was er reden möchte. Wenn jemand sehr oft im Laufe einer Kommunikation unterbrochen wird, kommt es nicht zur frei laufenden Kommunikation. Wie schon erwähnt, muss die Leitperson ganz gut zuhören können. Besonders wichtig ist es im Zusammenhang mit der besseren Kommunikation. Aus diesem Grund nennt man es auch noch wichtiges Führungsinstrument. Man kann auch eine Rückkoppelung nonverbal geben und damit zeigen, dass man aktiv zuhört. (vgl. Hornig: 29.06.2020)

## **8 Motivation im Unternehmen durch Kommunikation**

Wenn man eine gute Basis für die Kommunikation aufbauen möchte, braucht man zuerst eine gute Arbeitsatmosphäre. Wenn man den Mitarbeitern viel bieten kann, dann motiviert man sie, zum Beispiel durch eine gute Atmosphäre und auch durch gute Arbeitsbedingungen und gute Fortbildung. Wenn sich die Mitarbeiter im Unternehmen gut fühlen, dann funktioniert die interne Kommunikation besser. (vgl. Schüür-Langkau: 27.05.2020).

Ein weiterer wichtiger Aspekt liegt darin, dass man den Mitarbeitern die Freiheit lässt, die eigene Meinung zu äußern. Eine offene Kommunikation motiviert. Das was Mitarbeiter zusätzlich motiviert ist respektvoll behandelt zu werden. (vgl. Geer: 28.05.2020).

Die Mitarbeiter respektvoll zu behandeln kann mit anderen Worten so gesagt werden: „Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter genauso, wie Sie Ihre eigene Mutter behandeln würden. Diese ganz einfache Faustregel garantiert Ihnen, dass Ihre Mitarbeiter motiviert und engagiert sind.“ (Geer: 28.05.2020).

Es gibt viele Tipps zur Motivation, einige davon sind, dass sich die Mitarbeiter weiterentwickeln können. Die Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, dass sie Fortschritte in der Arbeit machen. Man sollte seinen Mitarbeitern immer Hilfe anbieten, um ihren Erfolg zu steigern. Weiterhin, sollten die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie an allem Teil haben, das heißt, sie sollten die Möglichkeit haben ihre eigenen Meinungen zu äußern. Wie schon eben erwähnt, sollte das ausgezeichnete gute Gefühl da sein. Die Arbeit darf nicht nur belasten, sondern das Negative überwinden und Positiv hervorbringen. Die Gesundheit muss an erster Stelle stehen und die Leitperson eines Unternehmens muss auch darauf achten, die Mitarbeiter nicht zu viel zu forcieren. Wenn wir nicht gesund sind, dann sinkt die Motivation automatisch für jeden Bereich in unserem Leben. Fehler zu machen ist auch in Ordnung. Wenn die Mitarbeiter Angst haben, Fehler zu machen, dann können sie sich nicht in der Arbeit erweitern. (vgl. Geer: 28.05.2020).

## 8.1 Motivation der Mitarbeiter in der Krise

Besonders in der jetzigen Situation, in der man sich in der Corona Krise befindet, muss man sich im Klaren sein, dass solche Arbeitsbedingungen sehr schwierig sind. Es bedeutet für jeden Mitarbeiter, mehr Konzentration und mehr Aufwand. Man ist auf sich allein gestellt. (vgl. Esch: 26.05.2020).

Im Mittelpunkt bei solch einer Krise stehen die Mitarbeiter leider auf zweiter Stelle. Es kommt zur Änderung in der Kommunikationsform, weil alles online verläuft. Ein wichtiger Standpunkt ist doch der Fokus auf die Kommunikation mit den Mitarbeitern. Es werden einige Punkte dargestellt. Mitarbeiter besitzen in solch einer Krise besondere Ängste, wie zum Beispiel um den Arbeitsplatz, um ihre Gesundheit, allgemein um das Finanzielle. Die Arbeit von zu Hause aus ist schwieriger. Die Mitarbeiter arbeiten alleine, ohne Kommunikation mit den anderen Mitarbeitern zu haben. Die Gruppenarbeit und Zusammenarbeit gibt es nicht mehr. Die Informationen können schwieriger übertragen werden. Ein weiterer Schwerpunkt liegt darin, dass man die Emotionen der Mitarbeiter nicht mitbekommt, also das Nonverbale bleibt unbemerkt. (vgl. Esch: 26.05.2020).

Es stellt sich die Frage, womit die Leitpersonen im Unternehmen die Kommunikation zu den Mitarbeitern verbessern können. Einerseits sollte man die Mitarbeiter verstehen können, andererseits sollte man wissen, wie man die Mitarbeiter fördern und motivieren kann. Es gibt mehrere Ansatzpunkte. Positionswechsel, das heißt, dass sich die Leitperson an die Stelle des Mitarbeiters einfühlen kann. Man sollte den Mitarbeitern genaue Richtlinien darstellen, indem man Kanäle einführt. Dies heißt Kanäle, wo die Mitarbeiter alle relevanten Informationen bekommen. Ein ungewöhnlicher Punkt ist, dass man weiterhin Pausen für Kaffee, Mahlzeit und Sonstiges gibt. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter Rituale beibehalten. Um die Kommunikation noch mehr zu fördern, ist es wichtig, von der Leitperson regelmäßige Berichte zu bekommen, das heißt, wie ist die Lage und der Standpunkt im Unternehmen. Bei der Kommunikation sollte die Leitperson des Unternehmens genau wissen, welche Informationen und wann die Informationen den Mitarbeitern gegeben werden sollen. Dabei geht es darum, dass man die Mitarbeiter nicht zu sehr forciert. Die Mitarbeiter sollten den Zusammenhalt spüren können. (vgl. Esch: 26.05.2020).

„Was Sie wie kommunizieren hängt von der Zielorientierung und der Gefühlslage Ihrer Mitarbeiter ab.“. (Esch: 26.05.2020)



## **9 Zusammenfassung**

In dieser Arbeit ist zuerst kurz beschrieben, was Kommunikation und was die interne Kommunikation ist. Es sind die drei Kommunikationsmodalitäten erwähnt worden, wie auch die Bedeutung des Eindruckes im Unternehmen. Daraus kann man erkennen, dass es auf subjektive Weise geschieht. Danach ist der Prozess der sprachlichen Kommunikation beschrieben worden, damit man sehen kann, wie der Prozess zum Beispiel unter Gesprächspartnern verläuft. Es ist die Kommunikation nach Paul Watzlawick dargestellt worden, im Zusammenhang zum Thema dieser Arbeit. Es sind die Situationen in der Kommunikation im Unternehmen dargestellt worden, in denen man sich im Unternehmen befinden kann. Es sind auch die Missverständnisse dargestellt, im Zusammenhang zum Schulz von Thun Kommunikationsmodell, indem man sehen kann, wie es zu Missverständnissen kommen kann, weil man meist einen persönlichen Bezug zur Nachricht hat. Es sind auch die Probleme, die in der Kommunikation im Unternehmen vorkommen können beschrieben und auch kurz mit der Einstellung von Watzlawick beschrieben. Die Probleme sind ebenfalls mit den Axiomen von Paul Watzlawick in Verbindung gesetzt worden. Es sind die Verbesserungsmöglichkeiten dargestellt, die in der Kommunikation im Unternehmen vorgenommen werden können, wie auch die Einstellung von Paul Watzlawick. Es ist auch gezeigt worden, wie wichtig das Zuhören ist. Am Ende dieser Arbeit ist die Motivation im Unternehmen dargestellt worden, um zu zeigen, dass dies sehr wichtig im Unternehmen ist.

Mit dieser Arbeit war das Ziel zu zeigen, was Kommunikation ist und was die interne Kommunikation beinhaltet. Am meisten war es wichtig, zu zeigen, dass man immer sein Unternehmen fördern beziehungsweise verbessern sollte, wie auch die Mitarbeiter zu motivieren, sodass die Mitarbeiter nie unsicher in der eigenen Arbeit sind. Es ist auch mein Beitrag dazu gegeben worden, indem die Axiome von Paul Watzlawick beschrieben worden sind in Bezug auf dieses Thema.

## 10 Quellenverzeichnis

Pelz, Heidrun (1999). *Linguistik, Eine Einführung*, Hamburg, Hoffman und Campe Verlag.

Bormann, Ernest G., Howell, William S., Nichols, Ralph G., Shapiro, George L. (1971). *Kommunikation in Unternehmen und Verwaltung-Die interpersonelle Kommunikation in der modernen Organisation*, Verlag Moderne Industrie.

Watzlawick, Paul, Beavin, Janet H., Jackson Don D. (2011). *Menschliche Kommunikation. Formen Störungen Paradoxien*, Verlag Hans Huber.

Noll, Nathalie (1996). *Gestaltungsperspektiven interner Kommunikation*, Gabler Verlag

Buchholz, Ulrike, Knorre, Susanne (2019). *Interne Kommunikation und Unternehmensführung. Theorie und Praxis eines kommunikationszentrierten Managements*. Verlag Springer Gabler

Herbst, Dieter (2008). *Charisma ist keine Lampe. Wie Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte auf uns wirken und warum*. Verlag Dr. Th. Gabler

Eckardt, Birgit (2000). *Fachsprache als Kommunikationsbarriere? Verständigungsprobleme zwischen Juristen und Laien*. Deutscher Universitäts-Verlag

Puttenat, Daniela (2007). *Praxishandbuch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Eine Einführung in professionelle PR und Unternehmenskommunikation*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler

Schulz von Thun, Friedemann (1981): *Miteinander reden Störungen und Klärungen, Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH

Fischer, Manuel (15. November 2015): Was ist Kommunikation und was bedeutet sie für uns?. <https://manulfischer.eu/die-entwicklung-der-kommunikation-der-menschen/> (Letzter Abruf am: 10.02.2020)

Esch, Franz-Rudolf (31.03.2020 um 11 Uhr): *Motivation von Mitarbeitern funktioniert in der Krise anders*. <https://www.absatzwirtschaft.de/kommunikation-mit-mitarbeitern-funktioniert-in-der-krise-anders-171191/> (Letzter Abruf am: 26.05.2020)

Schüür-Langkau, Anja (07.08.2015): *Interne Kommunikation als Motivator für Mitarbeiter*. <https://www.springerprofessional.de/interne-kommunikation/interne-kommunikation-als-motivator-fuer-mitarbeiter/6602542> (Letzter Abruf am: 27.05.2020)

Geer, Clemens (Juni 13, 2017): *Mitarbeitermotivation: 5 Beispiele wie Sie Ihr Team begeistern*. <https://www.honestly.de/blog/mitarbeitermotivation-5-beispiele/> (Letzter Abruf am: 28.05.2020)

Patzkowsky, Tobias (25. Juli 2018): *Was ist interne Kommunikation? Eine Definition*. <https://www.sputnik-agentur.de/blog/was-ist-interne-kommunikation-eine-definition/> (Letzter Abruf am: 29.05.2020)

Tripolt, Christina (11. Juni 2018): *Die Sprache der Kleidung*. <https://www.unternehmerweb.at/marketing/dresscode/die-sprache-der-kleidung/> (Letzter Abruf am: 29.05.2020)

Hornig, Markus(Freitag, 03.02.2017, 13:02): *Die Kunst des Zuhörens, 8 Tipps vom Experten: So werden Sie zum perfekten Gesprächspartner*. Fokus-Online [https://www.focus.de/gesundheit/experten/hornig/die-kunst-des-zuhoerens-ein-oft-unterschaetzter-erfolgsmfaktor\\_id\\_6547007.html](https://www.focus.de/gesundheit/experten/hornig/die-kunst-des-zuhoerens-ein-oft-unterschaetzter-erfolgsmfaktor_id_6547007.html) (Letzter Abruf am 29.06.2020)

Schaab, Sylvia(Dienstag, 24.06.2008, 15:09): *Interne Kommunikation. Reden wir drüber*. Fokus-Online. [https://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/tid-10858/interne-kommunikation-reden-wir-drueber\\_aid\\_313363.html](https://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/tid-10858/interne-kommunikation-reden-wir-drueber_aid_313363.html) (Letzter Abruf am 05.07.2020)

Geipel, Maria (08.04.2020): *Kommunikation und Sprache, Was ist Kommunikation?* Bayerischer Rundfunk BR. <https://www.br.de/alphalernen/faecher/deutsch/1-kommunikation-sprache-definition100.html> (Letzter Abruf am 05.07.2020).